

## اولویت‌بندی خطمشی‌های توسعه منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران بر اساس نتایج حاصل از تحلیل شکاف اهمیت-عملکرد

علی مصطفی روزبه<sup>۱</sup> - کاوه تیمورنژاد<sup>۲\*</sup> - محمدرضا ربیعی مندجین<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه:** حدود سه دهه منابع انسانی که جذب دولت می‌شوند، در خدمت دولت خواهند بود. شناخت اولویت‌های الگوی خطمشی‌گذاری توسعه منابع انسانی سهم بسزایی در موفقیت برنامه‌های آموزش و توسعه برای دولت خواهد داشت.

**هدف:** هدف از این پژوهش اولویت‌بندی خطمشی‌های احصاء شده توسعه منابع انسانی بر پایه تحلیل‌های شکاف بین اهمیت و عملکرد از دیدگاه جامعه آماری هدف است.

**روش‌ها:** داده‌های کمی از طریق پرسش‌نامه با روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی طبقه‌ای و برآورد حجم نمونه با فرمول کوکران گردآوری شده است. پژوهش کاربردی و از حیث روش توصیفی پیمایشی مقطعی است و با استفاده از نرم افزار Spss 22 و با استفاده از آزمون تی وابسته مورد تحلیل قرار گرفته است.

**یافته‌ها:** از مجموع پانزده خطمشی کلی مورد تحلیل قرار گرفته، پنج خطمشی در سطح اول اهمیت، هفت خطمشی در اولویت دوم سه خطمشی در اولویت سوم قرار می‌گیرند. بر مبنای دیگر با وارد کردن ضریب نفوذ هر خطمشی، بازطراحی نظام آموزش کارکنان دولت با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** لزوم بازطراحی نظام آموزش کارکنان دولت با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی و مبتنی بر رویکرد توسعه منابع انسانی را می‌توان مهم‌ترین خط‌مشی‌های کلان دانست.

**واژگان کلیدی:** اولویت‌بندی، توسعه منابع انسانی، خطمشی‌گذاری، شکاف اهمیت-عملکرد، ضریب نفوذ خطمشی‌ها

<sup>۱</sup> دانشجوی مقطع دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسوول)

[Kaveh\\_teymournejad@yahoo.com](mailto:Kaveh_teymournejad@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

اقتصادی در هر دو سطح کل اقتصاد ملی یا بخش صنعتی و در سطح سازمان‌های انفرادی تاثیر می‌گذارند (امادی، ۲۰۱۴، ۶).

اصطلاح خطمشی به مجموعه‌ای از اصول استاندارد اشاره دارد که مسیر حرکت را راهنمایی می‌کنند. بسیاری از خطمشی‌ها عمومی از نظر قانون الزام‌آور هستند، به این معنی که افراد و نهادهای بخش دولتی و خصوصی باید از آنها پیروی کنند. در مقابل، سیاست‌هایی که توسط موسسات خصوصی ایجاد می‌شود الزام قانونی ندارد ولی در داخل موسسه رعایت آن الزامی است (پولاک پورتر و همکاران، ۲۰۱۸: ۱).

خطمشی عمومی عبارت است از راه و روش‌هایی که راهنمای تصمیم‌گیرندگان در جامعه می‌باشد (الوانی، ۱۳۹۵، ۱۲). در تعریفی دیگر خطمشی عمومی عبارت است از یک سلسله اقدامات هدف‌دار که به وسیله یک فرد یا گروهی از افراد که قدرت و مشروعیت خطمشی‌گذاری را دارا باشند، برای مقابله و رفع یک مشکل عمومی شکل می‌گیرد (الوانی، ۱۳۹۵، ۳). خطمشی عمومی وسیله‌ای برای تعیین اولویت‌ها در انجام دادن امور و فعالیت‌ها جامعه است. به بیان دیگر همان‌گونه که هدف‌ها، نتایج مورد نظر را مشخص کنند و برنامه‌ها راه رسیدن به آن‌ها را روشن می‌سازند خطمشی‌ها راهنمای عمل بوده اولویت‌ها و باید و نبایدها را معین می‌کنند، خطمشی عمومی نیز نشان دهنده خطوط کلی در فعالیت‌ها و اقدامات بخش عمومی است (الوانی، ۱۳۹۵، ۱۳).

شرایط امروز کشور در بعد جهانی و داخلی بسیار حساس است. مردم و اندیشمندان دائما در حال قیاس و ارزیابی عملکرد و ساختار دولت در داخل و خارج هستند. دولت که مسوولیت کلان کشور در همه حوزه‌ها را بر عهده دارد و بی‌شک هر آن‌قدر از، نیروهای انسانی توانمندتری برخوردار باشد ارائه این خدمات کلان بهینه‌تر انجام خواهد شد. وظایف سنگین

امروزه اکثر سازمان‌ها به دنبال بهترین راه برای بهبود عملکرد و دست‌آوردهای کسب و کار خود با ایجاد و اتخاذ شیوه‌های جدید کار در محیط کار هستند که سطح پایدار عملکرد و رضایت شغلی را افزایش می‌دهند. مدیریت منابع انسانی (HRM) یک فلسفه مدیریت شناخته شده است که به یک عامل کلیدی برای افزایش مزیت رقابتی سازمان تبدیل شده است. علاوه بر این، آن را به عنوان یک ابزار مهم برای افزایش رضایت مشتری، وفاداری و حفظ، که به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد، به رسمیت شناخته شده است. از سوی دیگر، HRM روشی استراتژیک و منسجم برای مدیریت دارایی‌های ارزشمند سازمان است و آن‌ها را با الزامات استراتژیک کسب و کار مطابقت می‌دهد. مزیت رقابتی می‌تواند با یک نیروی کار قابل قبول به دست آید که سازمان‌ها را قادر به رقابت و موفقیت در کسب و کار می‌کند. مدیریت منابع انسانی به دلیل نقش آن در بهبود عملکرد، حفظ و توسعه استعدادهای کارکنان و افزایش همکاری بین آن‌ها برای حمایت از توسعه سازمانی اهمیت بیشتری دارد (مادنت و خساونه، ۲۰۱۸، ۳).

برای سرمایه‌گذاری روی توانایی کارکنان در برنامه‌های آموزش کوشش می‌شود توانایی کارکنان تشخیص و پرورش داده شود و به کانال‌های مناسب هدایت شوند. یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی، ایجاد شرایطی است که پتانسیل پنهان کارکنان به دست آید و تعهد آن‌ها به موفقیت سازمان‌ها تامین شود. از این‌رو آموزش و توسعه کارکنان به عنوان عنصر حیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی شناخته شده است. برای حفظ عملکرد اقتصادی و موثر، مهم است که سهم کارکنان در اهداف یک سازمان بهینه‌سازی شود. هدف نهایی آموزش، کمک به سازمان‌ها در دستیابی به نتایج عملکرد آن‌ها است. فعالیت‌های آموزشی بر رقابت نسبی و عملکرد

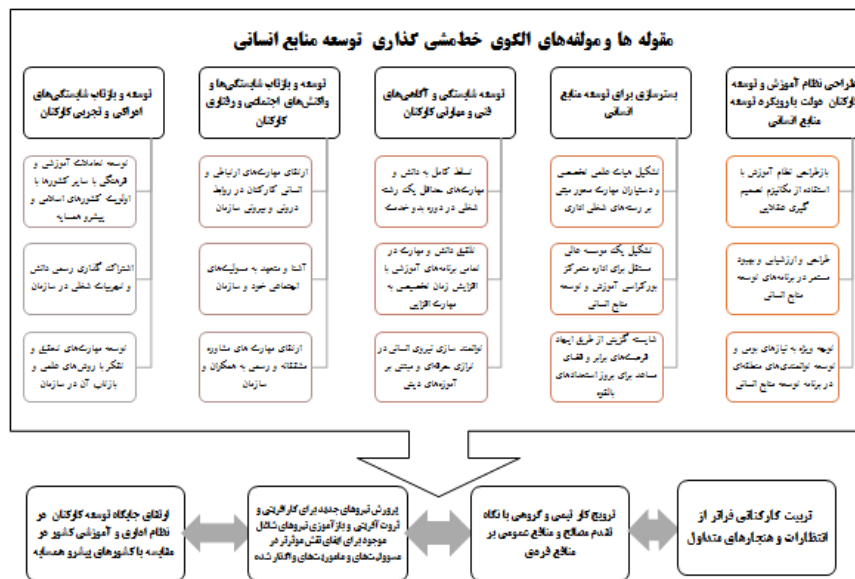
و پرمسؤولیت دولت نیازمند قدرت کارشناسی در بدنه نیروی انسانی آن است. یکی از منابع قدرت در سازمان‌ها قدرت کارشناسی و تخصصی است و این مهم به وجود نیروهای دانشی و کارشناس با مهارت‌های متفاوت در دوره‌های مختلف خدمت بستگی دارد که در سایه یک خط‌مشی جامع و مدون بتوانند قابلیت‌ها و دانش‌های آموخته خود را که در مسیر آموزشی قبل از استخدام فراگرفته‌اند از تئوری به مهارت تبدیل کنند و این مهارت‌ها و توانمندی‌ها را انعکاس دهند. صرف گذراندن دوره‌های آموزشی چیزی جز اتلاف زمان، منابع فیزیکی و مادی نیست. در حالی که هدف خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی توزیع مدرک‌های متعدد کوتاه‌مدت یا بلندمدت نیست. از این رو خط‌مشی‌گذاری در توسعه منابع انسانی باید دارای الگویی جامع برای کارکنان از ابتدای خدمت تا انتهای آن باشد و در سایه این خط‌مشی بتوان تصمیمات و برنامه‌های متناسب برای اجرا تدوین و اجرا گردد. این مهم پس از ورود در دستگاه‌های اجرایی منوط به داشتن الگوهای بومی که متناسب با شرایط و قوانین و سیاست‌های کلان کشور برای توسعه منابع انسانی باشد ظهور خواهد یافت.

در مفهوم عام مجموعه اقدامات که انجام می‌شود اگر منجر به یادگیری و بهبود عملکرد نگردد عملی نادرست صورت گرفته است زیرا که هم زمان و منابع مادی و فیزیکی و انسانی از بین رفته و دستاورد قابل قبولی برای فرد، سازمان و در نهایت دولت و کشور نداشته است. توجه به این مفاهیم پژوهشگر را بر آن داشت که به طراحی و تبیین الگویی جهت خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی دستگاه دولتی بپردازد که حاصل ماه‌ها تحقیق علمی و مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی، سیاست‌های کلی نظام، مفاهیم خط‌مشی‌گذاری و مفاهیم توسعه منابع انسانی منجر به شناسایی مقوله‌ها و مولفه‌هایی گردید که در الگوی خط‌مشی‌گذاری به عنوان مولفه‌ها و مقوله‌های

کلان در این حوزه هستند که در نمودار ۱ معرفی شده است. یکی از مهم‌ترین اقدامات بعد از شناخت الگوها تعیین اولویت مقوله‌ها و مولفه‌های آن است. این مهم به روش‌های مختلف قابل اندازه‌گیری است. لذا در این پژوهش ابتدا مشخص می‌شود چه شکافی بین اهمیت و عملکرد هر یک از خط‌مشی‌های احصاء شده وجود دارد، و آیا این شکاف بین عملکرد و اهمیت هر یک از خط‌مشی‌ها معنادار است؟ و در صورتی که شکاف‌ها معنادار باشد اولویت خط‌مشی‌ها با توجه به شکاف‌ها چگونه خواهد بود؟ همچنین در کنار این مهم با توجه اطلاعات حاصله از تحلیل شکاف خط‌مشی‌ها و میزان نفوذ حاصل از هر خط‌مشی میزان مطلوبیت خط‌مشی‌ها در ۴ ناحیه که در شکل ۴ ارئه شده است.

فرج‌اله رهنورد و علی شیرین (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن پرداخته‌اند. نتایج پژوهش ایشان یافته‌های این پژوهش‌گویای آن است که نظام آموزش بهبود مدیریت در ایران نیاز به بازنگری اساسی دارد. این بازنگری در درجه اول مستلزم انتخاب مدل نظری مناسب و در مرحله بعد طراحی مبتنی بر نیازسنجی آموزشی در سطوح شغلی، سازمانی و فرآسازمانی است.»

مقدسی و همکاران (۱۳۹۷) تحت عنوان شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در آموزش عالی به مطالعه در این خصوص در دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ پرداختند. نتایج پژوهش ضمن معرفی انواع روش‌ها به معرفی روش‌های برون دانشگاهی برای توسعه از جمله ماموریت کارکنان به خارج از کشور که دارای بارعاملی بیشتر نسبت به روش‌های دیگر در مقوله است و همچنین ثبت و مستندسازی روش‌های انجام کار و ارزشیابی منظم و مستمر کارکنان و ارائه بازخورد سریع، دقیق در روش رسمی آموزش و وجود حداقل یک نفر باتجربه در بخش‌های مختلف در مقوله روش‌های غیر رسمی دارای اولویت هستند.



نمودار ۱: مقوله‌ها و مولفه‌های الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی

### روش‌شناسی پژوهش

وقتی پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مساله خاص متداول درون سازمان انجام می‌شود کاربردی<sup>۳</sup> است (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۹۸، ۳۲)، لذا از این جهت این پژوهش جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. تحقیقات را بر اساس ماهیت داده‌های تحقیق به کمی و کیفی تقسیم‌بندی می‌کنند. از آنجا که روش‌های تحقیق کمی و کیفی به تنهایی نمی‌توانند پیچیدگی‌های خط‌مشی‌گذاری توسعه منابع انسانی مورد مطالعه قرار دهند، تحقیق حاضر در اصل آن پروژه آمیخته اکتشافی است (کرسول و پلانوکلاک، ۱۳۹۴، ۸۴) ولیکن مطالعات این مقاله به جنبه‌های کمی تحقیق از حیث الویت بندی می‌پردازد. تحقیق بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها به دو دسته تحقیقات توصیفی و اکتشافی تقسیم‌بندی می‌کند (سرمد، بازرگان، و حجازی، ۱۳۹۸، ۸۱) و چون در این مقاله به بررسی و توصیف تحلیل‌های شکاف اهمیت و عملکرد خط‌مشی‌ها بر اساس داده‌هایی که به روش میدانی گردآوری شده است پرداخته می‌شود تحقیق توصیفی<sup>۴</sup>

و پیمایشی<sup>۵</sup> است و چون داده‌ها، در یک مقطع زمانی خاص گردآوری شده‌اند روش پیمایش آن نیز مقطعی<sup>۶</sup> است. محیطی که پژوهش در آن انجام می‌شود صبغه پژوهش را نشان می‌دهد که ممکن است سه حالت را به خود بگیرد، کتابخانه‌ای، میدانی، آزمایشگاهی (دانایی فرد، الوانی، آذر، ۱۳۹۸). این تحقیق از این حیث پس از بررسی مدارک و اسناد و مصاحبه‌ها به تهیه ابزار لازم مبتنی بر یافته‌های کیفی پرداخته و در جامعه هدف و از طریق پرسش‌نامه و به روش میدانی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته است. لذا این تحقیق هم از نوع کتابخانه‌ای و هم از نوع میدانی است. با توجه به این که در تحقیق هدف آزمون فرضیه‌های از پیش تعریف شده نیست لذا استفاده آزمون‌های تست نرمال کاربردی ندارد و از پرداختن به آن با جزییات در متن خودداری می‌شود ولیکن جهت اطلاع خوانندگان متغیرهای آزمون به هر دو روش پارامتریک و استفاده از آزمون تی وابسته<sup>۷</sup> و روش ناپارامتریک و استفاده از آزمون رتبه‌های نشان‌دار ویلکاکسون<sup>۸</sup> (گرین و الیویرا<sup>۹</sup>، ۱۳۸۰، ۶۲) مورد ارزیابی قرار گرفته است که در هر دو آزمون کلیه متغیرها معنی‌دار بوده است و در این پژوهش فقط گزارش آزمون پارامتریک ارائه می‌گردد.

سابقه خدمت دارند. میانگین سابقه خدمت افراد نمونه نیز تقریباً ۱۸،۰۰ سال بوده است. جمع‌بندی این بخش بود که افراد پاسخ‌گو دارای دانش و تجربه کافی برای پاسخ‌گویی به سوالات پرسش‌نامه را داشته‌اند.

در این بخش به وضعیت اهمیت و عملکرد استفاده از هر خط‌مشی مورد بررسی قرار می‌گیرد. زیرا یکی از معیارهای اولویت‌بندی خط‌مشی‌ها، میزان شکاف وضعیت اهمیت و عملکرد خط‌مشی‌ها است. برای مثال فرض کنید میانگین اهمیت خط‌مشی توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی ۴،۳ واحد (بر اساس طیف لیکرت) است. اما وضعیت بکارگیری و اجرای این خط‌مشی بر اساس همان طیف (۲،۷) واحد است. در همین حال برای خط‌مشی دیگری مثلاً بازطراحی نظام با استفاده از مکانیزیم تصمیم‌گیری عقلایی ممکن است این تحلیل در اهمیت ۴،۵ و در عملکرد ۳،۴ باشد. بنابراین، با توجه به شکاف موجود توجه به اجرای خط‌مشی «توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی» نسبت به خط‌مشی مورد مقایسه اگرچه از اهمیت کمتری برخوردار است ولی از شکاف بیشتری برخوردار بوده و در اولویت توجه قرار می‌گیرد. اطلاعات حاصل برای بررسی وضعیت وضع موجود و مطلوب، با استفاده از پرسشنامه‌ای که بدین منظور طراحی شده بود، جمع‌آوری گردیده است که در ادامه به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته می‌شود. داده‌های حاصل از پرسش‌نامه در نرم‌افزار SPSS22 وارد و با آزمون تی وابسته مورد مقایسه قرار گرفته است.

اطلاعات جدول شماره ۱ میانگین هر خط‌مشی را در اهمیت و عملکرد مشخص می‌کند و در خروجی جدول شماره ۲ تفاوت دو میانگین درج شده است.

جامعه آماری پژوهش با برآورد ۵۶۰ نفر از کارشناسان تخصصی حوزه آموزش که عمدتاً کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی، مراکز آموزش و پژوهش سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، مرکز پژوهش‌های توسعه آینده‌نگری بودند و با استفاده از فرمول کوکران تعداد مورد نیاز ۲۲۸ نفر برآورد گردید. پرسش‌نامه‌ها به روش احتمالی تصادفی طبقه‌ای توزیع و در نهایت ۲۰۴ پرسش‌نامه گردآوری شده است. پایایی ابزار به روش آلفای کرونباخ در دو مرحله توزیع ابتدایی و توزیع نهایی و به تفکیک هر مقوله یا خط‌مشی، هر مولفه و کل پرسش‌نامه با هم سنجیده شود. در مرحله نهایی کمترین ضریب ۰،۸۱۸ مربوط به خط‌مشی توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی و بیش‌ترین ضریب ۰،۹۵۷ مربوط به خط‌مشی اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان است در کل ضریب آلفای پرسش‌نامه ۰،۹۸۵ است. پاسخ‌دهندگان در دویخش (اهمیت هر گویه و ارزیابی از عملکرد وضع موجود) به هر یک از گویه‌های پرسش‌نامه پاسخ داده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

بررسی جمعیت شناختی نمونه گردآوری شده نشان‌می‌دهد که ۹۸ درصد نمونه دارای تحصیلات دکترا، ۳۶،۸ درصد لیسانس و ۵۳،۴ درصد فوق‌لیسانس بوده و ۶۰،۸ درصد پاسخ دهنده‌ها در حوزه‌های ستادی و ۳۹،۲ درصد جزو کارشناسانی که بیشتر در حوزه اجرایی آموزش کارکنان و غالباً در شهرستان‌های مراکز استان‌ها بوده‌اند فعالیت داشته‌اند. بر طبق دیگر اطلاعاتی که به مقیاس سال جمع‌آوری شده است، کمترین میزان خدمت در این حوزه یک سال بوده و بیش‌ترین خدمت مربوط به افرادی است که ۳۵ سال

جدول ۱: شاخص میانگین و انحراف معیار مولفه‌های الگوی خط مشی گذاری توسعه منابع انسانی

شرح	میانگین	تعداد	انحراف معیار
(۱) بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی	4.1307	204	.82138
	عملکرد	2.0719	.90806
(۲) طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی	3.9176	204	.83488
	عملکرد	2.0510	.86881
(۳) توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی	4.1814	204	.90167
	عملکرد	2.2010	.88365
(۴) تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری	4.0431	204	.89161
	عملکرد	2.0863	.97759
(۵) تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی	3.6340	204	1.02781
	عملکرد	1.9608	1.02438
(۶) شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادها بالقوه	4.1686	204	.82175
	عملکرد	2.0980	.91694
(۷) تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت	4.2451	204	.82821
	عملکرد	2.2598	.92577
(۸) تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت افزایی	4.2549	204	.77918
	عملکرد	2.0343	.91783
(۹) توانمند سازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی	4.1176	204	.82071
	عملکرد	2.2941	.90161
(۱۰) ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان	4.1373	204	.79752
	عملکرد	2.1490	.90350
(۱۱) آشنا و متعهد به مسولیت‌های اجتماعی خود و سازمان	4.0196	204	.82737
	عملکرد	1.9059	.86472
(۱۲) ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان	3.7451	204	.85744
	عملکرد	1.7843	.87665
(۱۳) توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه	4.1127	204	.84707
	عملکرد	2.1225	.84424
(۱۴) اشتراک گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان	4.1503	204	.77329
	عملکرد	2.1569	.87062
(۱۵) توسعه مهارت‌های تحقیق و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان	3.8667	204	.82011
	عملکرد	1.8549	.85623

جدول ۲: خروجی آزمون تی وابسته جهت بررسی معناداری شکاف اهمیت و عملکرد خط‌مشی‌ها

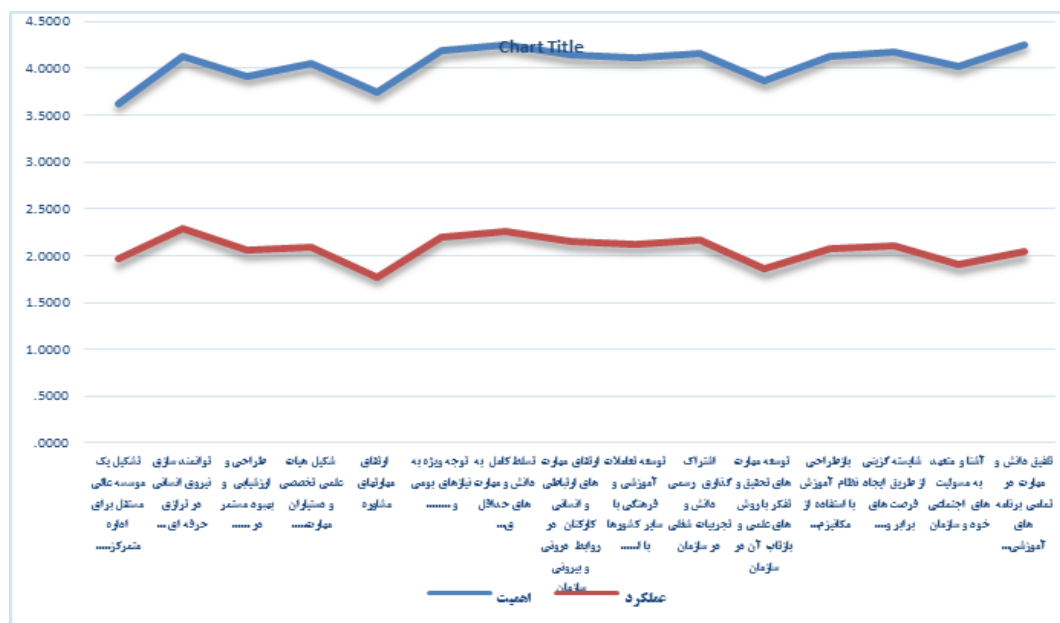
شرح مولفه‌های خط‌مشی گذاری	میانگین	انحراف معیار	فاصله اطمینان ۹۵٪		انحراف خطای میانگین	درجه آزادی	سطح معناداری
			پایین	بالا			
مولفه ۱	2.05882	1.207	1.8922	2.22545	0.08451	203	0.00
مولفه ۲	1.86667	1.29731	1.68758	2.04576	0.09083	203	0.00
مولفه ۳	1.98039	1.28159	1.80347	2.15731	0.08973	203	0.00
مولفه ۴	1.95686	1.45518	1.75598	2.15775	0.10188	203	0.00
مولفه ۵	1.6732	1.4685	1.47048	1.87593	0.10282	203	0.00
مولفه ۶	2.07059	1.39574	1.87791	2.26327	0.09772	203	0.00
مولفه ۷	1.98529	1.3568	1.79799	2.1726	0.095	203	0.00

شرح مولفه‌های خط‌مشی‌گذاری	میانگین	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪		t	درجه آزادی	سطح معناداری
				پایین	بالا			
مولفه ۸	2.22059	1.31742	0.09224	2.03872	2.40245	24.075	203	0.00
مولفه ۹	1.82353	1.37433	0.09622	1.63381	2.01325	18.951	203	0.00
مولفه ۱۰	1.98824	1.3583	0.0951	1.80072	2.17575	20.907	203	0.00
مولفه ۱۱	2.11373	1.31337	0.09195	1.93242	2.29503	22.987	203	0.00
مولفه ۱۲	1.96078	1.27729	0.08943	1.78446	2.13711	21.926	203	0.00
مولفه ۱۳	1.9902	1.26526	0.08859	1.81553	2.16486	22.466	203	0.00
مولفه ۱۴	1.99346	1.31721	0.09222	1.81163	2.1753	21.616	203	0.00
مولفه ۱۵	2.01176	1.18673	0.08309	1.84794	2.17559	24.212	203	0.00

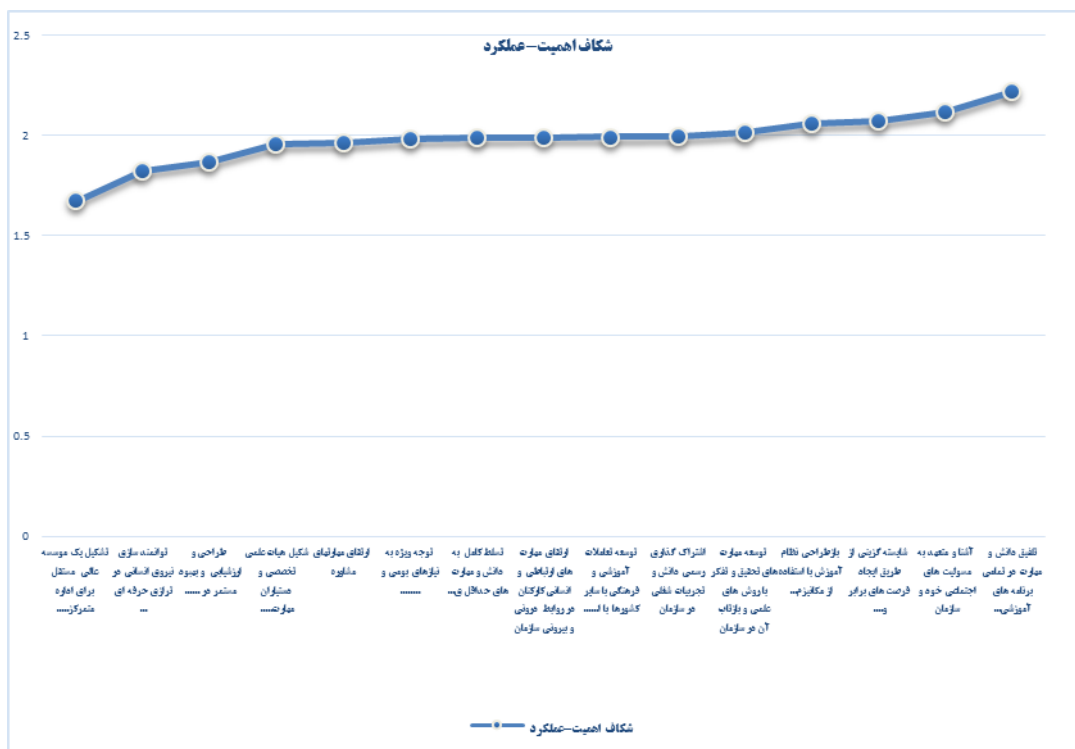
بزرگ‌تر از ۱,۶۴ قرار می‌گیرد باید با معیار فوق قضاوت نمود. مشاهده جدول شماره ۲ که در آن اختلاف میانگین‌های وضعیت موجود و اهمیت خط‌مشی‌ها نشان داده شده است، مشخص می‌شود که بیشترین اختلاف میانگین میان وضعیت موجود و اهمیت به خط‌مشی تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت افزایشی است. برای مقایسه بهتر، نمودار شماره ۱ و ۲ وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب کم‌ترین اختلاف تا بیشترین اختلاف نمایش داده شده است.

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۲ و نظر به مثبت بودن تمامی آماره‌های t و بزرگ‌تر بودن آن از عدد ۱,۶۴ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می‌توان نتیجه گرفت اختلافات دیده شده برای همه خط‌مشی‌ها معنادار است. یادآور می‌شود که خروجی آزمون t در نرم‌افزار برای این آزمون دوطرفه است و به صرف دیدن سطح معناداری زیر ۰,۰۵ نمی‌توان نسبت به معنادار بودن آزمون‌ها قضاوت نمود. لذا با توجه به این که تفسیر این نتیجه برای این تحقیق یک طرفه بوده و ناحیه بحرانی در سمت راست منحنی نرمال و منطقه

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



نمودار ۲: نمایش میانگین وضع موجود و اهمیت خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی به ترتیب میزان شکاف از کمترین



نمودار ۳: نمایش شکاف وضع موجود و مطلوب خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی به ترتیب میزان شکاف

سال دوازدهم / شماره چهل و یکم / بهار ۱۴۰۰

رساله استخراج شده است به تحلیل دسته‌بندی خط‌مشی‌ها پرداخته می‌شود.

در الگوی ارائه شده، خط‌مشی‌ها بر اساس دو معیار میزان نفوذ و میزان شکاف وضع موجود مطلوب، در چهار ناحیه دسته‌بندی می‌شوند.

ناحیه ۱: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ کم - شکاف وضعیت موجود کم - مطلوب کم

ناحیه ۲: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ کم - شکاف وضعیت موجود زیاد - مطلوب زیاد

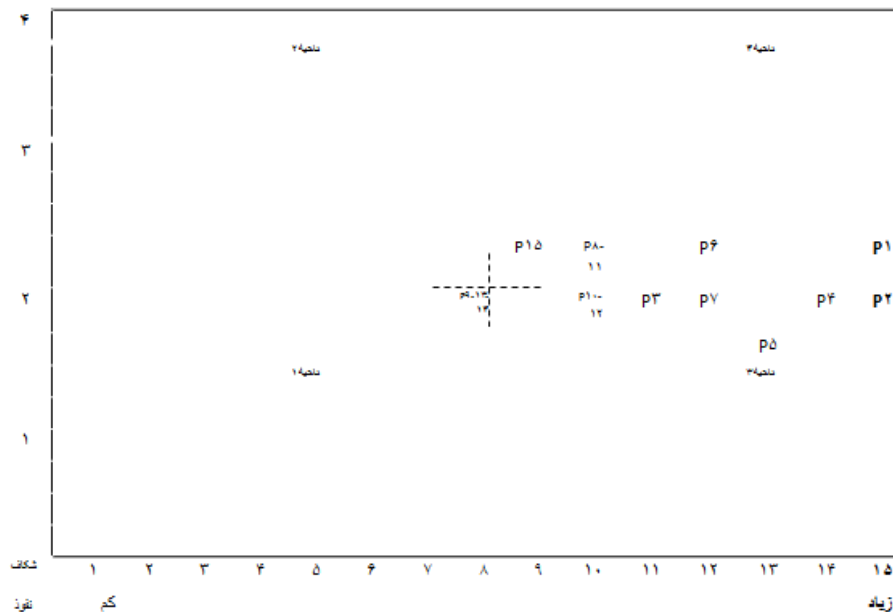
ناحیه ۳: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ زیاد - شکاف وضعیت موجود کم - مطلوب کم

ناحیه ۴: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ زیاد - شکاف وضعیت موجود زیاد - مطلوب زیاد

این دسته‌بندی، ابزاری برای تشخیص میزان اهمیت و اولویت اجرای خط‌مشی‌ها در اختیار سیاست‌گذاران و مجریان است.

نوع دیگر دسته‌بندی خط‌مشی‌ها بر مبنای میزان نفوذ و شکاف است که این نوع دسته‌بندی به ادعای (حسین‌زاده، ۱۳۹۰، ۲۷۱) اولین بار در رساله دکتری ایشان بکار گرفته شده است. فارغ از این موضوع اساس روش ایشان بسیار کاربردی است که نوعی از اولویت‌بندی با استفاده از داده‌های شکاف نشان می‌دهد. دسته‌بندی خط‌مشی‌ها این امکان را به خط‌مشی‌گذاران و یا مجریان فراهم می‌نماید که خط‌مشی‌هایی با اهمیت، ماهیت و یا کارکرد مشابه را در گروه‌هایی یکسان طبقه‌بندی نمایند. این دسته‌بندی‌ها درک بهتری از خط‌مشی‌ها فراهم می‌نماید و می‌تواند ابزاری برای بررسی اهمیت و اولویت اجرای خط‌مشی‌ها باشد. در بخش گذشته میزان شکاف و آزمون مربوطه صورت گرفت ولیکن استفاده از این روش مقیاس بهتری برای قضاوت و نتیجه‌گیری ارائه می‌دهد. لذا با توجه به اطلاعات میزان نفوذ هر خط‌مشی که بر اساس معادلات ساختاری که از اصل





خط‌مشی	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
شکاف	2.06	1.87	1.98	1.96	1.67	2.07	1.99	2.22	1.82	1.99	2.11	1.96	1.99	1.99	2.01
نفوذ	15	15	11	14	13	12	10	10	8	10	10	10	8	8	9

نمودار ۴: ماتریس نفوذ و شکاف اهمیت-عملکرد خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

زیادی دارند اما میزان شکاف اهمیت و عملکردشان کمتر از ناحیه چهارم است. اولویت سوم را باید خط‌مشی‌های ناحیه دوم داد چون نفوذ آنان کم است ولیکن شکاف آن‌ها زیاد است. در این تحقیق هیچ خط‌مشی در ناحیه دوم قرار نگرفت. لذا اولویت سوم به خط‌مشی‌های ناحیه اول قرار می‌گیرد که هم نفوذ و هم شکاف کمی دارند. سه خط‌مشی در این قسمت قرار گرفتند که در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند.

باتوجه به آنچه که در تحلیل‌های فوق صورت گرفت، خط‌مشی به چهار گروه تقسیم شدند که در نمودار ۴ نمایش داده شد و نتایج تحلیل نیز آن به شرح جدول ۳ است.

طبق نتایج این بخش خط‌مشی‌های ناحیه ۴ به دلیل نفوذ زیاد و شکاف زیاد باید در اولویت اول توجه خط‌مشی‌گذاران قرار می‌گیرند. بعد از آن اولویت دوم مربوط به خط‌مشی‌های ناحیه سوم هستند چون نفوذ

جدول ۳: دسته‌بندی خط‌مشی‌ها بر مبنای نفوذ و شکاف اهمیت و عملکرد

خط‌مشی‌ها	نوع
۱۳- توسعه تعاملات آموزشی و فرهنگی با سایر کشورها با اولویت کشورهای اسلامی و پیشرو همسایه	ناحیه ۱: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ کم - شکاف وضعیت موجود کم (اولویت سوم)
۱۴- اشتراک‌گذاری رسمی دانش و تجربیات شغلی در سازمان	
۹- توانمندسازی نیروی انسانی در تراز حرفه‌ای و مبتنی برآموزه‌های دینی	ناحیه ۲: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ کم - شکاف وضعیت موجود زیاد
۷- تسلط کامل به دانش و مهارت‌های حداقل یک رشته شغلی در بدو خدمت	ناحیه ۳: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ زیاد - شکاف وضعیت موجود کم
۱۰- ارتقای مهارت‌های ارتباطی و انسانی کارکنان در روابط درونی و بیرونی سازمان	
۱۲- ارتقای مهارت‌های مشاوره مشفقانه و رسمی به همکاران و سازمان	ناحیه ۴: خط‌مشی‌هایی با قدرت نفوذ زیاد - شکاف وضعیت موجود کم (اولویت دوم)

خطمشی ها	نوع
۲- طراحی و ارزشیابی و بهبود مستمر در برنامه‌های توسعه منابع انسانی	
۳- توجه ویژه به نیازهای بومی و توسعه توانمندی‌های منطقه‌ای در برنامه توسعه منابع انسانی	
۴- تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رشته‌های شغلی اداری	
۵- تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بورکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی	
۱- بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی	
۶- شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز ناحیه ۴: خطمشی‌هایی با قدرت نفوذ زیاد- استعداد‌های بالقوه	
۱۱- آشنا و متعهد به مسوولیت‌های اجتماعی خود و سازمان	شکاف وضعیت موجود زیاد
۸- تلفیق دانش و مهارت در تمامی برنامه‌های آموزشی با افزایش زمان تخصیصی به مهارت افزایی	(اولویت اول)
۱۵- توسعه مهارت‌های تحقیق و تفکر با روش‌های علمی و بازتاب آن در سازمان	

### بحث و نتیجه‌گیری

است با ورود اطلاعات مربوط به میزان نفوذ از که از اصل رساله تحقیق احصاء شد و اطلاعات شکاف خطمشی‌ها در یک ماتریس در چهار ناحیه تقسیم‌بندی شدند که به ترتیب اولویت عبارت شدند از:

اولویت اول خطمشی‌های ناحیه چهارم جدول ۳ (پنج خطمشی).

اولویت دوم خطمشی‌های ناحیه سوم جدول ۳ (هفت خطمشی).

اولویت سوم خطمشی‌های ناحیه دوم جدول ۳ (خروجی نداشت).

اولویت سوم خطمشی‌های ناحیه اول جدول ۳ (سه خطمشی).

این اولویت‌بندی‌ها این اطلاعات در اختیار خطمشی‌گذاران قرار خواهد داد که با توجه به سایر عوامل اثرگذار در تصمیمات خود بازنگری نموده و مشخص کنند که مثلاً در شرایط حاضر به دنبال چه هدفی هستند. گاهی اوقات ممکن است تصمیم‌گیران قصد کنترل روانی مخاطبان جامعه را دارند و می‌خواهند با تصمیمات فوری آرامش روانی را حکم فرما کنند. لذا طبیعی است اتخاذ تصمیمات در حوزه خطمشی‌های ناحیه چهارم که از نفوذ بالا و شکاف

نتایج پژوهش در اولویت اول بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی است این یافته با یافته‌های رهنورد و شیرین (۱۳۹۴) تطبیق دارد زیرا در آن تحقیق نیز طراحی نظام آموزش بهبود مدیریت در اولویت اثربخشی نظام آموزش قرار داشت و نظام آموزش بهبود مدیریت خود بخشی از نظام آموزش و توسعه منابع انسانی است. یافته‌های پژوهش در چند بخش با یافته‌های مقدسی و همکاران (۱۳۹۷) تطبیق دارد. در تحقیقات ایشان روش برون‌دانشگاهی از جمله اعزام به ماموریت خارج از کشور، وجود حداقل یک نفر با تجربه در بخش‌های مختلف و ثبت و مستندسازی روش‌های انجام کار و ارزشیابی منظم و مستمر کارکنان مورد تاکید قرار گرفته است که این مهم با مولفه‌های این پژوهش تطبیق دارد.

با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته مشخص شد که خطمشی‌های احصاء شده توسعه منابع انسانی در بررسی شکاف بین اهمیت - عملکرد وضع موجود دارای شکاف‌هایی هستند که فارغ از آزمون پارامتریک یا ناپارامتریک در هر دو روش این اختلافات معنادار

بهبانهای و متوسل به هر روشی خارج از این خط‌مشی اگر چه ممکن است دارای مقررات خاص خود بوده و قانونی هم باشد ولیکن ادعای شایسته سالاری در خصوص آن محل تردید است. جذب نیروهای شایسته از طریق این خط‌مشی و قرار گرفتن ایشان در اختیار موسسه عالی مستقل پیشنهادی زیر نظر متخصصین هیات علمی مهارت محور از ابتدای خدمت می‌تواند به شناخت استعدادهای بالقوه افراد و با برنامه‌ریزی‌های موسسه زمینه موفقیت افراد و اجرای سایر خط‌مشی‌ها را که در طول سه دهه خدمت در دولت هستند را داشته باشد.

به پژوهشگرانی که تمایل دارند در این حوزه تحقیق کنند موضوعاتی مانند: طراحی و تدوین الگوی تعاملی موسسه پیشنهادی این پژوهش با سایر بازیگران خط‌مشی‌گذار توسعه منابع انسانی بر پایه مدل نهادی خط‌مشی‌گذاری، طراحی و تبیین الگوی ساختاری اعضای هیات علمی مهارت محور و تفاوت‌های آن با الگوی آموزش محور و پژوهش محور، طراحی و تدوین الگوی ثبت رسمی اشتراک‌گذاری تجربیات کارکنان و نحوه بهره‌برداری از آن، پیشنهاد می‌شود. در پایان مراتب سپاس خویش را از مسوولین امر در نشریه وزین خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت که زمینه انتشار نتایج تحقیقات را فراهم نموده‌اند قدردانی می‌گردد.

#### منابع و مأخذ

الوانی، سید مهدی. ۱۳۹۵. تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی (ویراست ۳ با اصلاحات)، تهران: انتشارات سمت.

حسین زاده، ماشاالله. ۱۳۹۱. طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط کشور، رساله دکتری سیاست‌گذاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

بالایی برخوردار است، می‌تواند پاسخ‌های مثبت و سریع را به همراه داشته باشد و موجب آرامش روانی در جامعه هدف شود. لذا اطلاعات این تحقیق و روش‌های آن به خط‌مشی‌گذاران می‌آموزد که همواره باید دسته‌بندی از خط‌مشی‌ها را با تعیین اولویت‌ها بر مبنای میزان نفوذ و شکاف اهمیت- عملکرد داشته باشند و در تصمیمات خود به این روش نیز عمل کنند و از اتخاذ تصمیمات بدون توجه به اولویت‌بندی علمی خودداری کنند تا منابع مادی- فیزیکی و انسانی به هدر نرود.

در بین خط‌مشی‌های ناحیه سوم که در اولویت دوم قرار دارد دو خط‌مشی که از نفوذ بالایی برخوردار است می‌تواند نقش کلیدی در موفقیت و رهبری سایر خط‌مشی‌ها ایفا کند. این دو خط‌مشی عبارتند از: تشکیل هیات علمی تخصصی و دستیاران مهارت محور مبتنی بر رسته‌های شغلی اداری، تشکیل یک موسسه عالی مستقل برای اداره متمرکز بوروکراسی آموزش و توسعه منابع انسانی. لذا در اولویت اول پیشنهادهای این پژوهش بازطراحی نظام آموزش با استفاده از مکانیزم تصمیم‌گیری عقلایی قرار گرفته است و در این بازطراحی می‌توان به اجرایی شدن این دو خط‌مشی ناحیه سوم که نقش کلیدی در موفقیت سایر خط‌مشی‌ها دارند توجه بیشتری نموده و از طرق قانونی که بستر آن در قوانین و مقررات جاری کشور فراهم است نسبت به اجرای آن اقدام نمود.

شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادهای بالقوه نیز جزو اولویت‌های اول این بررسی است، باید توجه داشت صحبت از شایسته سالاری در نظام اداری زمانی منصفانه، عادلانه و عقلایی است که در ابتدا شایسته‌گزینی از طریق ایجاد فرصت‌های برابر و فضای مساعد برای بروز استعدادهای بالقوه صورت گرفته باشد و نیروهایی که وارد دولت می‌شوند براساس شرایط این خط‌مشی وارد شوند. ورود افراد به هر

دانیایی فرد، حسن، سیدمهدی الوانی و عادل آذر. ۱۳۹۸. یادداشت‌ها

روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات اشراقی، صفار.

رهنورد آهن، فرج اله، علی شیرین. ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های بهبود مدیریت و شناسایی عوامل بازدارنده آن، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (علمی - پژوهشی)، دوره پنجم، شماره دوم، ۱۳۹۴.

سرمد، زهره، عباس بازرگان، الهه حجازی. ۱۳۹۸. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات سمت.

کروسل، جان دلیو، پلانوکلاک. ۱۳۹۴. روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه‌ی علیرضا کیامنش و جاوید سرایی، تهران: آبیژ.

گرین، جودیت و مانوئلا دی الیویرا. ۱۳۹۴. کاربرد آزمون‌های آماری در پژوهش‌های علوم رفتاری، ترجمه‌ی علی دلاور و مهرداد پزهان، تهران: نشر ارسباران.

مقدسی، جواد، کامران محمدخانی و امیر حسین محمد داودی. شناسایی روش‌های توسعه کارکنان در نظام آموزش عالی، مور مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۴۳، ۱۳۹۷.

Amadi, Eunice Jane. 2014. The Effect of training and development on employees performance, at safaricom limited call center, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the a ward for the degree of master of business administration (MBA) Scholl of business, university of Nairobi.

Hilda Ghaleb Madanat, Anis S Khasawneh. 2018. Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees' Satisfaction in the Banking Sector of Jordan, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict · May 2018.

Pollack Porter, Keshia M., Lainie Rutkow & Emma E. McGinty. 2018. The Importance of Policy Change for Addressing Public Health Problems , Public Health Reports, Association of Schools and Programs of Public Health.

<sup>1</sup> Madanat & Khasawneh

<sup>2</sup> Amadi

<sup>3</sup> Applied research

<sup>4</sup> Descriptive Research

<sup>5</sup> Survey Research

<sup>6</sup> Cross Sectional

<sup>7</sup> Paired Samples T Test

<sup>8</sup> Wilcoxon Signed-Ranks Test

<sup>9</sup> Judith Greene & Manuela d.Olivira



## Prioritization of Policies Human Resource Development Policy Model of Iranian Governmental Organizations Based on Results of Importance-Performance Gap Analysis

Ali Mostafa Roozbeh<sup>1</sup> - Kaveh Teymournejad<sup>2\*</sup> - Mohammad Reza Rabiee Mandjin<sup>3</sup>

### Abstract

**Context:** For nearly three decades the human resources that are attracted to the government will be at the service of the government. Understanding the priorities of the HRD policy model will greatly contribute to the success of government education and development programs.

**Purpose:** The purpose of this study was to prioritize the HR policies based on the analysis of the gap between importance and performance from the perspective of target population.

**Methodology:** Quantitative data were collected through a questionnaire by stratified random sampling and Cochran formula. The research is a cross-sectional descriptive survey and analyzed by SPSS 22 software and dependent t-test.

**Findings:** Out of fifteen general policies analyzed, five policies at the first level of importance, seven policies at the second priority, and three policies at the third priority. On the other hand, by incorporating the influence coefficient of each policy, redesigning the system of training of government employees using the rational decision mechanism becomes more important.

**Conclusion:** The necessity of redesigning the system of training of government employees by using rational decision-making mechanism based on human resources development approach can be considered as the most important macro policies.

**Keywords:** Prioritization, Human Resource Development, Policy Making, Importance-Performance Gap, Policy Influence Coefficient.

---

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, School of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author) *Kaveh\_teymournejad@yahoo.com*

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Public Management, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran